

# The best planning and management practices in hospital fundraising activities

Xiao-yan Li

Sprouts International, LLC, Manchester, NH, USA

**Received:** June 07, 2016

**Accepted:** June 27, 2016

**Published:** Oct 31, 2016

**DOI:**10.14725/gjha.v4n2.a1517

**URL:**<http://dx.doi.org/10.14725/gjha.v4n2.a1517>

This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## Abstract

This article identifies the best planning, practice and execution of the strategies in the hospital fundraising activities in the United States. The publication addresses the importance of the fundraising, and the participation of the management, physicians, employees and community.

## Key words

Fundraising; Management; Hospital

# 集资募捐（Fundraising）最佳规划和管理实践——美国医院finance 系列谈

李小言

Sprouts International, LLC, Manchester, NH, USA

通讯作者：李小言，E-mail: [DXYLI@comcast.net](mailto:DXYLI@comcast.net)

**【摘要】** 该文列举了美国医院集资募捐（Fundraising）的战略规划、策略和实施。文中结合实际经验，介绍提供医院集资募捐的工具和方法。阐述医院管理层、医生、病人、员工和社区参与集资募捐活动的重要性。

**【关键词】** 集资募捐；管理；医院

美国建立医院的初期全是出于慈善救济或宗教关怀的目的。医院在当时的作用非常有限，几乎不提供真正意义上的住院服务，由于缺乏足够的资金和先进的医学专业知识，医疗服务项目也受到了很大限制。直到 20 世纪初，借助新医疗工具的发明和医学专业知识的完善，医院才开始真正打开门户，承担救死扶伤的主要任务。医院因应社会需求而扩展，私营慈善与医疗自由产业结合是美国医院发展的主导力量。所谓慈善，其实是以个人财富为筹码博取社会地位与影响。在美国的医院里都可以看到有这样一个部门，称为“development”科或办公室。它不是英文字面解释的意思“发展”部，而是集资筹款部。民营医院全设立这样的部门。部门的工作人员数量也从一个人到十几个人之多。他们担负着医院常规的日常和特殊集资的工作。而该科室的领导层次，大的可以从 VP 一级起，小的也可以到部门主任一级，可见重视程度。若是 VP 层次的管理人员就会直接向 CEO 或 CFO 汇报。院长的工作责任之一也是如何提高医院的集资能力。美国医院有什么集资策略呢？这里介绍一些常见的筹款集资的实践方法。

## 1 院管理层一定要认知集资的重要性

院管理层是进行筹款活动的一个主要参与和利益相关者。很明显,有他们强大齐心的协作,会使筹款集资任务的复杂性大大简化。搞集资工作(不论是医院集资部的员工还是雇佣院外的专业公司人员)都应该一起和院管理层达成重点集资项目的共识。挑选和决定这些重点优先项目一般应与医院的总战略规划一致。有战略规划目标才有方向去寻找集资源头。另外,院管理层必须对通过慈善集资得到的专款财富有十分敏感的用途意识,它与从其他渠道获得的资金收入不同。也就是说,捐赠收入和服务收入的用途是完全不相同的。院管理层还必须明白,能否满足捐款者的要求是集资成功的关键(某些捐款者仅愿意把捐献用在特定的服务或目的中,例如,癌症、老年痴呆等)。

## 2 用案例方法来支持集资募捐活动

在集资活动中用“案例”说明支持此项筹款对医院重要性,是有效的策略之一。案例既可以表明医院的使命又代表着医院的需求。然而,表明医院的使命是最重要的。用案例支持集资的理由,应该是表达要建立的项目如何能在“治病救人”上真正有所作为。也就是说,通过建立某一特定项目来实现未来的使命。应该说,能成功地把一份案例拢集起来,记录成为脍炙人口、打动人心故事,是十分不易的。没有统一的公式或是“一刀切”(one size fits all)。它可以从一两页纸到数十页纸。把最终的案例故事写下来的过程跟你想组织筹款运动(campaign)是一样重要的。集拢案例故事的这一过程,可以促使医院各级在“为什么集资筹款是必需要进行的”这点上达成一致意见。基本可以说,有效的案例故事到了有意向捐赠人的手上,一下子就能抓住他们的眼球,动人心弦,爱不释手,恨不得立即就投入到“我可以帮做什么”的活动中,这就是案例故事的成功。用“故事”的形式来讲解筹款集资的重要性,是不想让有意捐款的非医疗行业的人士对专业用语感到乏味无聊。当然这里所说的“故事”不能是胡编滥造的。

## 3 研究潜在捐赠者的信息

准备集资筹款的医院一定要认清收集和取得有关捐赠者兴趣和财富能力的信息的重要性。相对而言,美国医院在这方面落后于高等院校的信息收集工作。从研究过的医院年度审计报告中反映出两个主要原因:

(1) 汇集潜在捐助者的书面要求、摘要并把这些信息输入到集资捐助者的数据库中做的不足。

(2) 不能够迅速使用数据来筛选医疗服务项目,并通过全美数据库或互联网网站,例如使用 Black-box, Raiser's Edge software 等工具查出医疗机构名称和提供的服务来尽快地获取信息。

## 4 寻求感恩患者的募捐资助

带有感激报恩心情的患者群体还是目前大多数医院主要的慈善收入来源之一。然而这些慈善者的支持,其个人潜在的支持能力也是随医院的不同而各异的。例如美国市中心区的医院,他们的医疗服务对象可能主要是收入和资产有限的低产和下中产阶层的患者,而城市边缘的社区医院服务对象就可能是那些中上层收入阶层的患者。不论是什么样的阶层,所有寻求捐赠资助的方法都必须严格遵守美国医疗 HIPAA 法规,保护个人的隐私权。根据年度审计调查报告结果表明,下列方法是用来鉴别患者、培养患者意愿和可能成为未来做出捐赠的患者:

(1) 定期看望以前曾住过院的捐赠资助者,以示集资筹款部门对他们的疾病和治疗的关怀照顾,并感谢他们对医院的支持。切忌在他们住院期间提出任何捐款资助的要求。

(2) 把握照顾治疗那些潜在捐赠病人的医生和护士的关系,特别是那些医护人员,把带有感激之心的患者介绍给医院集资筹款部门。当患者表达感激之情和有渴望回报之意时,许多医生和护士在这种状况下不知所措,医护该发挥什么样的作用和成为什么样的一个角色?其实医护人员和患者事先建立的相互信任关系,会使医生护士们成为医院集资筹款部门的主要倡议者和有力的助手。

(3) 定期发送邮件,不论是 email 或是常规的邮政寄信直接恳请出院病人人为医院的发展捐赠赞助。

(4) 给潜在捐赠者/患者提供定期的医院参观访问活动,以使他们了解医院发展状态。

(5) 医院集资筹款部门定期给潜在捐赠者或可能会成为主要赞助的原患者举行社交聚会和医院发展信息会。

(6) 与那些带有感激之心的患者们共同参加授予他们最喜欢的医生或护士的荣誉活动。

(7) 与那些带有感激之心的病人们共同举办纪念他们的家庭成员和亲人的活动。

## 5 从医生募捐

跟个人募捐的兴趣一样,如果筹款项目是医生们的热点话题,那会激起医生们更强的响应力。因此,筹资活动针对临床部门的需要、医学教育、医学研究或迎合自身兴趣的项目,往往会对医生们更有吸引力。如果能够让医生们参与集资筹捐顾问理事会或其他志愿者的活动,那将大大加强与医生群体的重要关系。实际上很多人会不感兴趣,不直接参与,但是那些感兴趣的小部分医生将会成为关键的倡议者,会帮助激励其他医生支持集资项目。最后,考虑用个人人寿保险作为一种捐赠奉献计划。行医执业医师们常常是很年轻的时候就购买人寿保险(大概出于职业需求)。这类保险是对年轻人具有吸引力的一种投资手段。因此很多医生们喜欢用经济学"杠杆收购法"指导他们的小型投资意图(就是指每年支付相对较少的保金)而来年后再得到大笔收益回报的机会。

## 6 从医院员工募捐

向医院员工发起募捐活动不仅是参与集资和增加筹款数目,更重要的也是为提高他们对医院的慈善精神和意义的认识。当他们接触到那些怀有感激之心的患者们时,可使医院职工产生一种要去传播慈善募捐的使命感。成功的员工募捐赠予活动可以包括下列内容:

(1) 每年进行一次职工给与奉捐活动(annual campaign)。院领导应起表率带头捐赠的作用。常见的号召宣传就是“不在钱多少,就在参与中”。

(2) 集资筹款义务组织委员会应该由多个不同科室部门组成,具有广泛的代表性,积极开展创新和具有吸引力的募捐活动。

(3) 采用月或周工资 payroll 扣除捐款额的办法,可以给予捐赠者便利简捷的渠道。

(4) 应该提供职工多种给予捐赠的选择办法,以激励和唤起职工们的个人兴趣,更好地迎合他们参与的心态。

(5) 做些象 T 恤衫一类的奖品来鼓励、奖赏和表彰参加 annual campaign 的自愿者。

(6) 用一些有趣活动,如由集资筹款部门举办午餐时间的“野餐”来吸引员工参与年募捐赠献的活动。

(7) 新参加工作的职工在一开始参加新职工培训之日起应接受慈善给予的宣传和教育。

(8) 每年大张旗鼓地感谢捐赠职工的慷慨赞助和奉献精神。在年度报告上列出他们的名字。例如在食堂入口处挂上表彰的大牌子或用其他公众可以一目了然的方式来鼓励捐赠者。

## 7 年度募捐运动

年度集资募捐活动通常是医院的综合需求举行的。集资款额数不受限制。最常见的慈善捐赠是通过指定某些领域或需求资金项目体现出来的。实际上这种不受集资款额限制的年度募捐活动也不可能无限期地进行下去,集资款额数最终还是有限的。在确定募捐特需项目和年度集资募捐活动之间常出现如何摆平关系的问题。因为医院潜在捐助库(pool)非常小,许多医院在吸引他们在这两个方面捐赠时常呈现相互

竞争和挑战的关系。所以年度募捐活动应该积极想办法扩大潜在的捐献者名单。年度募捐活动包括但并不限于以下几种战略措施:

(1) 首先考虑制成一份年度日历包括协调所有慈善筹款活动的日期, 避免他们有时间冲突的问题。

(2) 考虑列出一个可能捐赠者的表格, 一般内含 40 人左右。他们是可能具有发展培养成未来捐献募集者的对象, 并且能影响其他捐献募集者。

(3) 每年向有感恩倾向的患者进行 1~3 次集资筹款活动。

(4) 用 [发送] 通信名单, 把捐助者对捐献不同项目的兴趣给分开。

(5) 集资捐赠部门应该设立自己的“捐赠网站”, 并应有可以直接打开链接的按键, 以方便捐赠者快速支持给予医院的筹款活动。

## 8 向企业和私人基金会募捐

用“合作伙伴”这个词来发起向私人基金会募捐, 是一个既有意义又易接受的好词。某些私人基金会期望医院来做他们的战略“伙伴”以共同执行他们捐赠意向的战略措施。具有创新医疗健康项目的医院, 私人基金会仍然是他们未来最有可能做出赠予的重要对象。这里关键是私人基金会的优先考虑捐助重点与医院想得到赠予的项目匹配。

从企业大公司处集资筹款, 他们大多愿意为某一个专门明确的募捐活动成为赞助商。比如儿童医院举办高尔夫球赛筹款活动, 他们愿做比赛的发起者或主办者之一。而对独立捐赠某项活动就不会太积极了。因为企业大公司通常也期待些激励和刺激性回报。如通过媒体宣传, 赢得公众赏识他们作出的贡献。赞助商提供这种机会也得到一种双赢的好评。在从企业索取集资时特别值得一提的是: 医院要注意谨慎地面对和处理某些企业或大公司的销售产品与医院的医疗服务方针不一致, 例如烟草业、“垃圾食品”制作商、制酒业等, 这会给公众一种错觉 (wrong perception), 医院只是为了筹资而不管不顾医院的任务和使命。尽管不能一概而论, 但是为肿瘤中心募集筹款时, 就要考虑是否值得向烟草制造业去开口征集资金。反之, 若是他们想做捐献, 医院又有没有周全的策略和稳妥的公关对策来应对媒体可能的质疑: 医院为什么“敢于”接受伤害人体健康的馈赠决定?

如何发展、培养与私人基金会代表和大公司的友情关系从而使他们引起对医院募捐有兴趣呢?

(1) 给他们安排“幕后”的参观访问, 特别是个别临床科室部门允许他们有机会直接进入观察某些医疗新仪器和先进的操作程序。当然在这种计划中仍要注意病人的隐私问题。

(2) 想办法招募企业的首席执行官进入医院的董事会成员席位或者请他们参与担当医院有社区影响力的活动角色。

(3) 定期给赞助者、集资捐赠者最新消息, 报告他们资助项目所取得的进展, 筹款的使用情况。

## 9 “规划赠予”项目的策略

老年人往往是多数医院重点服务对象也是重要的受益者。因此, 通过遗嘱、财产信托和其他规划赠予的手段, 他们可能成为医院具有很大潜力的捐赠者。从发表的年度审核报告来看, “最佳做法”包括下列内容:

(1) 设立年度目标: 对可能会做“规划赠予”的对象进行有目的的宣传。例如家访潜在的捐赠人, 分享关于“规划赠予”的启蒙入门讲座会、邮件通知、招募遗产社团会新成员等。

(2) 正式介绍“遗产社团会”使之认可它的存在意义。

(3) 不断地在医院主办的募捐刊物或手册上讲解宣传“规划赠予”的意义。

(4) 把已经做出规划赠予者的事迹作为号召物用报纸杂志给以特写宣传。

(5) 在开展“规划赠予”项目时能伸展关系到律师、注册会计师、理财规划师等专业人员中，会使这个项目得以有效的结果。因为他们通常帮助做理财计划，其中就包括规划赠予项目。但是要特别注意个人隐私保密性。

(6) 对有目标的“规划赠予”者要有定期随访的邮件。

## 10 资本募捐运动 (capital campaign)

使资本集资运动成功的关键是：

(1) 在资本募捐运动开展之前，医院的集资筹款部门和前期捐献项目已经有成熟的发展，（捐赠资助者基本规模、主要的捐助者和预测前景、以往的参与捐献志愿者的数目大小都要齐全）。

(2) 领悟了资本募捐运动的重要性。例如拟议的筹款项目被认为是必要的、有着相当紧迫感的。

(3) 不单纯是承担许诺而且具备有技能和才干的团队和成员来进行资本集资筹款运动。

(4) 不光有全力投入参与的资本募捐运动的志愿者，还要有有领导能力的志愿者。

## 11 致谢捐赠者

迅速致谢捐赠者的贡献，特别是对馈赠者给予有个性化的感谢，从而铺平未来可能的捐献之路。以下是医院受惠后常用的致谢方法：

(1) 医院院长亲自电话捐赠者，例如捐款超过 500 美元以上由院级领导致电；

(2) 董事会寄上感谢信；

(3) 各种院出版物刊登对捐助者、赠送者的感谢文章；

(4) 组织小范围的感谢午餐会；

(5) 寄上随访报告转达捐款的使用进展；

(6) 捐助者、赠送者亲历现场巡视他们的慷慨贡献所带来的不凡结果；

(7) 呈献名誉奖或徽章表示感谢。

## 12 掌握和管理信息数据库的重要性

信息数据管理是一个被医院集资募捐忽视了的成分。但它是不可缺少的重要组成部分。能够把捐助者的信息分析、列成不同用途的表格，避免发送重复的邮件给他们，也可防止把邮件发送给已故的捐助者。这只是列出了几种掌握和管理信息数据库的益处。人们常说，“这一切全归结到人身上”。这也许更适用于信息数据管理上。越有有力的数据信息管理，就越有有效的募捐集资的结果。成功的数据管理有以下关键步骤：

(1) 需要有责任心强的数据管理主管和数据输入管理员；

(2) 备有数据管理政策条文，是确保数据输入和管理一致性的重要步骤；

(3) 明白培训有效使用软件的重要性；

(4) 交叉训练/培训团队成员的重要性。

这些 Fundraising 规划和管理实践为医院寻求改善筹资募捐提供了一个起点和经验。在世界走向全球化, 集资筹款也不例外。特别是在医疗卫生方面, 医院领导光守着自己的后院或仅是在自己的专业领域里找资源, 已经不能再满足促进医院的发展了。尽管集资仍然是凭借着人际关系, 但建立未来关系是要具有国际规模的。美国医院已经具有较成熟的经验和规模, 国内同行可以借鉴。